

12+

Максим Изнауров

ЧТО НА САМОМ ДЕЛЕ
ГОВОРЯТ ПРОДАВЦЫ:



СИГНАЛОВ

ДЛЯ ДИРЕКТОРА МАГАЗИНА

Полевые заметки о сотрудниках, продажах и манипуляциях

Максим Изнауров

**Что на самом деле говорят
продавцы: 166 сигналов для
директора магазина. Полевые
заметки о сотрудниках,
продажах и манипуляциях**

«Издательские решения»

Изнауров М.

Что на самом деле говорят продавцы: 166 сигналов для директора магазина. Полевые заметки о сотрудниках, продажах и манипуляциях / М. Изнауров — «Издательские решения»,

«Планы завышены!», «Прошлый директор нас не трогал!», «Я 20 лет в продажах!» — слышите это? Поздравляем, сотрудники водят вас за нос и сливают прибыль. Продавцы — гении отговорок, скрывающие лень. Хватит быть наивным боссом. Перед вами 12 лет жесткого опыта в рознице и 166 фраз-маркеров. Это готовый гид по расшифровке саботажа в торговом зале. Узнайте, что на самом деле значат слова персонала. Перестаньте слушаться, пресекайте манипуляции и заставьте магазин приносить реальные деньги!

© Изнауров М.

© Издательские решения

Содержание

Принцип разбора фраз	6
Часть 1.	8
Глава 1. Почему слова сотрудников —	8
Глава 2. 5 типов проблемных сотрудников	12
Глава 3. Главная ошибка директоров	16
Часть 2.	18
Глава 1. Снятие ответственности	18
Глава 2. Манипуляции зарплатой	26
Конец ознакомительного фрагмента.	27

Что на самом деле говорят продавцы: 166 сигналов для директора магазина Полевые заметки о сотрудниках, продажах и манипуляциях

Максим Изнауров

Корректор Юлия Халфина

Дизайнер обложки Константин Хасанов

© Максим Изнауров, 2026

© Константин Хасанов, дизайн обложки, 2026

ISBN 978-5-0070-2959-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Принцип разбора фраз

На примере фразы №1

— «НЕ СДЕЛАЛ, ПОТОМУ ЧТО ВЕСЬ ДЕНЬ БЫЛ ЗАНЯТ С КЛИЕНТАМИ» (*фраза продавца*)

Разбор фразы

Уровень факта: задача не выполнена.

Уровень смысла:

- «я не управляю своим временем»,
- «клиенты для меня — оправдание, а не часть работы»,
- «я не беру ответственность за результат».

Эмоция продавца (*причины и внутреннее состояние сотрудника*):

- перегруз;
- раздражение;
- лёгкая защита (оправдание);
- иногда скрытая агрессия: «Я и так старался — отстаньте».

Риски (*если такое поведение не корректировать*):

- закрепляется модель: «Есть люди → задачи можно не делать»;
- магазин начинает «сыпаться» (товар не выложен, ценники не актуальны);
- хаос растёт;
- команда быстро копирует это поведение.

Итог: хаос прикрывается оправданием «У нас поток клиентов».

В чём ошибка директора (*так проблему не решить*)?

1. Он вступает в обсуждение причин: «А сколько было людей?», «Кто был на смене?» и т. д.

2. Оправдывает сотрудника: «Ну да, поток был тяжёлый...»

3. Обвиняет его: «Ты не умеешь работать!»

Во всех трёх случаях разговор уходит от главного — задача не сделана.

Каким должен быть правильный ответ директора (*так больше шансов решить проблему*)?

Спокойно. Коротко. Констатация факта.

— «Задача не сделана».

— «Когда ты закроешь её сегодня?»

Фокус: не на причине → на действии (*на что переключаем внимание*).

Если сотрудник системный, то ответ может быть таким:

«Клиенты — это часть работы, а не причина не выполнять задачи».

«Ты обязан уметь работать и с клиентами, и с задачами».

«Что ты изменишь прямо сейчас, чтобы это не повторялось?»

Здесь появляется *система*:

- рамки;
- ответственность.

Цель директора

Не «поймать» сотрудника, не доказать, что он неправ.

Цель: увести человека от оправданий в управляемую ситуацию.

Чтобы он начал думать «Как мне всё успеть?» вместо «Почему я не успел?».

Как обучить администратора?

Администратор — уже не продавец, но ещё не директор (заместитель).

Администраторы чаще всего копируют слабую модель. Им нужно дать чёткий алгоритм.

Шаг 1. Зафиксировать факт: «Задача не выполнена».

Шаг 2. Не обсуждать причину (даже если она реальная).

Шаг 3. Спросить про действие: «Когда сделаешь?», «Что изменишь?».

Шаг 4. Закрепить норму: «Поток клиентов — не причина не выполнять задачи».

Можно дать им формулу:

Факт → Действие → Срок → Контроль (*сокращённый план, по которому отныне действуем*).

— **Факт:** задача не выполнена.

— **Действие:** что сделаешь?

— **Срок:** когда сделаешь?

— **Контроль:** установить срок, в течение которого директор осуществляет проверку соблюдения нового правила.

Сигнал на уровне сотрудника (три условных уровня вовлечённости):

Низкий: не умеет распределять время; тонет в потоке; работает реактивно.

Средний: умеет, но не хочет напрягаться; выбирает «проще оправдаться».

Высокий: формулирует иначе: «Был поток, но я закрою задачу в 16:00».

Вывод:

«Весь день были люди» — это не проблема, а обычная работа.

И разница между сильным и слабым продавцом здесь в одном: слабый использует большую нагрузку как оправдание, сильный — как возможность.

Часть 1.

Природа рабочих конфликтов

Глава 1. Почему слова сотрудников — это не просто слова

ПОЧЕМУ ПРОДАВЦЫ НЕ ГОВОРЯТ ПРЯМО

Сотрудник почти никогда не говорит прямо, что он думает.

Он излагает безопасную версию.

Задача директора — не слушать слова, а улавливать смысл.

Причины:

- сотрудник уверен, что ничего не решает и ни на что не влияет;
- в большой структуре любая идея проходит длинную цепочку согласований;
- чем ниже уровень сотрудника, тем ниже шанс, что его услышат;
- каждому уровню выгоднее продвигать свои идеи, а не чужие.

Даже лояльный сотрудник скрывает своё недовольство.

Негатив накапливается, поведение меняется, мотивация падает.

Сильный сотрудник может стать источником демотивации для остальных.

Он не инициирует разговор — он боится последствий.

Страх критики — базовая причина его молчания.

Инициативы игнорируют — сотрудник перестаёт предлагать.

Идеи превращаются в фон, на который не реагируют.

Культура давления усиливает молчание.

Руководители транслируют жёсткий стиль вниз.

Собрания — это постановка задач, а не диалог.

Проблемы замалчиваются и накапливаются.

Авторитарный руководитель не принимает иное мнение.

Любая инициатива воспринимается как угроза.

Сотрудник с идеями становится нежелательным.

Результат — покорность, саботаж или уход сотрудника.

ФРАЗА ≠ СМЫСЛ

Сотрудник редко произносит истинную причину.

Он не скажет «не хочу» или «не умею».

Он будет саботировать или оправдываться.

Определение:

Фраза — это форма.

Смысл — это причина поведения.

Любая фраза — сигнал.

За словами обычно стоят:

- страх;
- неуверенность;
- усталость;
- выгорание;
- личные проблемы.

Без доверия к директору сотрудник не озвучит это напрямую.

Важно:

- доверие ≠ панибратство;
- возможны дисциплина и личные отношения, доверие одновременно.

Авторитарность полностью убивает правду.

Сотрудник адаптируется:

- молчит;
- приспосабливается;
- уходит.

Вот как бывает:

Директор перегружен задачами (отчёты, KPI, контроль, персонал, клиенты, операционные процессы). Постоянные внеплановые задачи.

Сильный директор автоматизирует рутину.

Слабый — работает формально и избегает лишних действий.

Любой директор не хочет тратить время на «жалобы».

Он ориентируется на результат и отчётность.

Он боится критики сверху.

Ему важны KPI, дисциплина, стабильность.

Весь негатив прячут.

Идеальная картина для директора: нет конфликтов, сотрудники послушны, показатели растут.

Операционка стабильна, «наверх» идут только хорошие новости.

Что в итоге?

Директор ориентирован на результат и контроль.

Продавец — на комфорт и снижение нагрузки.

Продавец хочет: чтобы был ликвидный товар, платёжеспособный клиент, минимум задач, стабильный график.

Продавец не хочет: перемен, дополнительной нагрузки, строгого контроля, снижения дохода.

Налицо конфликт интересов:

- директор увеличивает требования;
- продавец снижает усилия.

Результат:

- рост напряжения;
- конкуренция между продавцами;
- конфликты, раскол в коллективе.

Опытный директор управляет этой ситуацией.
Слабый — теряет контроль.
Появляются неформальные лидеры.

ПОСЛЕДСТВИЯ слабого менеджмента:

- смена директоров без изменения системы;
- персонал живёт по своим правилам;
- результаты не меняются;
- директор опирается на старых сотрудников;
- старые сотрудники контролируют коллектив;
- новые сотрудники уходят.

ИЕРАРХИЯ ЦЕЛЕЙ

Собственник отвечает за прибыль и контроль.
Топ-менеджмент — за результат и рост.
Директор — за показатели и стабильность.
Персоналу важны комфорт и доход.

Каждый решает свои задачи, но интересы не совпадают.

Следствие:

Директор гасит проблемы, не выявляя причин.
Сотрудник перестаёт обращаться.
Формируется разрыв.

Коллектив делится на:

- руководство;
- неформальных лидеров;
- остальных.

Внешне система стабильна. А внутри — токсичная среда и текучка.

КАК СЛЫШАТЬ ПОДТЕКСТ?

Директор обязан работать с людьми, а не только с задачами.

Подтекст — это истинный смысл, скрывающийся за словами сотрудника.

База:

- слушать внимательно, не формально;
- вникать в смысл, а не в формулировку;
- фиксировать повторяющиеся сигналы;
- регулярно общаться с персоналом;
- обсуждать рабочие и личные вопросы в допустимых рамках;
- соблюдать конфиденциальность;
- общаться со всеми одинаково;
- игнор повлечёт потерю контроля.

В новом коллективе:

- 3 месяца плотной коммуникации;
- постоянные разговоры и наблюдение;
- сбор полной картины.

Без коммуникации:

- нет доверия;
- нет управления;
- нет изменений.

Если не знаешь, что делать:

- даже без плана — действовать;
- общаться, наблюдать, собирать информацию;
- решения формировать в процессе.

Результат действий (вместо сомнений):

- новый директор становится частью системы;
- директору начинают доверять;
- директор начинает влиять на персонал.

Глава 2. 5 типов проблемных сотрудников

Приведём несколько типов сотрудников.

1. СОПРОТИВЛЯЮЩИЙСЯ

Это тот, кто всегда против новых правил, акций, скриптов, директора, хороших идей. Как он действует:

- делает по-своему, даже если уже получил выговор;
- формально выполняет задачи, не вовлекаясь;
- часто опытный специалист.

Почему он таким стал:

- его слишком часто ломали, меняли правила, не объясняя смысла;
- он видел, как правильные сотрудники выгорают или уходят;
- у него есть опыт, но его игнорируют.

Что внутри:

- это не лень, это форма защиты;
- он не верит системе и не хочет снова разочаровываться.

Внешние признаки сопротивления:

- бессистемные перерывы в работе;
- демонстративные действия, чтобы показать свою значимость;
- может сделать одну задачу идеально, но саботировать другую.

Какой это тип сотрудника:

- его инициативы не воспринимают;
- его считают проблемой;
- директор его опасается;
- уволить его сложно;
- он уверен, что знает свои права;
- сопротивляется до последнего.

2. ЖЕРТВА

Самый несчастный человек в коллективе. И самый уставший — даже если работает меньше других.

Как он действует:

- оправдывается: «На меня всё свалили», «Мне никто не помогает»;
- жалуется, но ничего не меняет;
- избегает ответственности.

Почему он таким стал:

- долго работал там, где инициатива наказывалась;
- его усилия не замечали или обесценивали;
- он привык, что от него ничего не зависит.

Что внутри:

- бессилие;
- страх, что если попробовать, станет только хуже.

Отношение к нему:

- с ним тяжело работать;
- его избегают.

Как взаимодействовать:

- определить полезность;
- если полезен, его можно удерживать.

Какой это тип сотрудника:

- «жертва» безобидна и исполнительна;
- может работать годами;
- ему нужно внимание;
- помощь не меняет его мышление;
- он ищет не решение, а возможность жаловаться.

3. МАНИПУЛЯТОР

Это один из самых эффективных, но опасных типов сотрудников.

Как он действует:

- умеет договариваться с графиком;
- перекладывает задачи;
- чувствует слабости людей;
- показывает хорошие результаты.

Почему он таким стал:

- в системе ценится результат любой ценой;
- он понял, что честно — это долго, а если хитро, то быстрее;
- раньше его усилия не окупались.

Что внутри:

- холодный расчёт;
- убеждение, что иначе не выжить.

Отношение к нему:

- это дерзкий и продуктивный сотрудник;
- он создает иллюзию лояльности;
- директор может ошибочно считать, что управляет им;
- на самом деле манипулятор просто избегает неудобных правил.

Как с ним взаимодействовать:

- нужен контроль;
- важно требовать выполнения задач;
- нужно больше общаться, но не конфликтовать;
- держать его ближе, чем остальных.

4. ВЫГОРАЮЩИЙ

Как он действует:

- не сразу заметен;
- сначала выглядит лучшим сотрудником;
- раньше был инициативным, теперь работает «на автомате»;
- усталый, раздражительный;
- теряет интерес к клиентам;
- начинает ошибаться.

Почему он таким стал:

- долго тянул на себе больше нормы;
- его нагружали за надёжность;
- не получил роста или признания.

Что внутри:

- пустота;
- не видит ни в чём смысла.

Особенности:

- начинает писать заявление на увольнение;
- сложно заметить момент перелома;
- директор не успевает увидеть изменения;
- ему не всегда нужен карьерный рост;
- мотивация может быть в деньгах или в развитии;
- он очень продуктивен;
- работает за троих;
- не жалуется, но копит недовольство внутри и в один момент выдаёт резкую реакцию.

5. ТОКСИЧНЫЙ ЛИДЕР

Это не всегда директор, часто — старший продавец.

Как он действует:

- давит и контролирует;
- сеет страх;
- делит коллег на своих и чужих;
- может давать результат.

Почему он таким стал:

- его так учили управлять;
- он боится потерять контроль;
- его оценивают только по цифрам.

Что внутри:

- страх потерять власть и позицию.

Особенности:

- это серый кардинал в коллективе;
- он формирует реальную иерархию;

- создаёт свою группу;
- нелояльных выдавливает;
- сильных сотрудников не любит, контролирует уровень их влияния;
- управляет коллективом, пока директор занят операционкой.

Сильный директор вступает в конфликт, слабый — подчиняется.

Итог:

Либо токсичный лидер уходит, либо стороны договариваются.

Глава 3. Главная ошибка директоров

Они отвечают на слова, а не на поведение.

В магазине почти все конфликты звучат одинаково, но проблема не в словах, а в поведении продавца.

Директор слышит:

- «я не успел»;
- «это не моя зона ответственности»;
- «я делаю больше всех».

И начинает отвечать.

1. ОТВЕЧАТЬ НА СЛОВА, А НЕ НА ПОВЕДЕНИЕ

Что делает слабый директор?

Сотрудник: «Я не успел выложить товар, потому что был поток покупателей».

Директор:

- «У всех был поток»;
- «Надо было быстрее»;
- «Ты плохо планируешь».

И начинается обсуждение... слов.

Что происходит?

- Задача не выполнена.
- Слова сотрудника — это оправдания.
- Директор цепляется за слова и игнорирует факты.

Почему это ошибка?

Сотрудник понимает, что главное — не результат, а оправдаться.

Как действует сильный директор?

- «Товар не выложен — это факт».
- «Что ты сделаешь, чтобы ситуация не повторилась?»

Действие — результат — следующее действие.

2. СОТРУДНИКИ ОПРАВДЫВАЮТСЯ

Как это выглядит?

Сотрудник:

- «План нереальный».
- «Не хватает людей» (продавцов).

Директор:

- «Это не я придумал».
- «Так сказали сверху».

Что происходит:

- директор перестает быть лидером и становится обычным сотрудником;

— команда считывает это так: можно не напрягаться, ведь ответственности нет.

Как действует сильный директор?

— «План такой: работаем».

— «Если людей мало, перераспределяем задачи».

— «Что ты сделаешь сегодня?»

Он не спорит с реальностью, он управляет внутри неё.

3. ОНИ СПОРЯТ

Как это выглядит?

Сотрудник: «Этот скрипт — бред».

Директор:

— «Нет, он работает».

— «Ты не умеешь его читать».

Начинается спор.

Что происходит дальше:

— разговор уходит от темы работы;

— появляются эмоции;

— включается эго.

Итог:

— задача не решена;

— сотрудник не изменился;

— авторитет лидера падает.

Почему это ошибка?

Спор ставит директора на один уровень с сотрудником.

Как действует сильный директор?

— «Можешь так считать, но сегодня ты используешь этот скрипт».

— «Вечером посмотрим на результат».

Без эмоций, без споров.

Слабый директор работает со словами, сильный — с поведением.

Слова можно придумать, поведение — нет.

Далее работа строится через фразы сотрудников.

Каждая фраза — это сигнал.

Задача — определить смысл, тип сотрудника и причину его действий.

Реакция директора определяет результат.

Часть 2.

Каталог управленческих ситуаций.

40 фраз с детальным разбором

Глава 1. Снятие ответственности

1. «НЕ СДЕЛАЛ, ПОТОМУ ЧТО ВЕСЬ ДЕНЬ БЫЛ ЗАНЯТ С КЛИЕНТАМИ»

На уровне факта: задача не выполнена.

На уровне смысла: «Я не управляю своим временем», «Клиенты для меня — оправдание, а не часть работы», «Я не беру ответственность за результат».

Эмоция продавца:

- перегруз;
- раздражение;
- лёгкая защита (оправдание);
- иногда — скрытая агрессия: «Я и так старался, отстаньте».

Риск:

- если это не корректировать, то сотрудник закрепляет модель: «Есть люди → задачи можно не делать»;
- магазин начинает разваливаться;
- товар не выложен;
- ценники не актуальны;
- хаос растёт;
- команда быстро копирует поведение сотрудника.

В итоге: хаос под прикрытием оправдания, что «у нас поток клиентов».

В чём ошибка директора?

Он вступает в обсуждение («А сколько было людей?», «А кто был на смене?» и т. д.).

Оправдывает сотрудника: «Ну да, поток был тяжёлый...».

Обвиняет его: «Ты не умеешь работать!»

Во всех трёх случаях разговор уходит от главного — задача-то не сделана.

Каким должен быть правильный ответ?

Спокойно. Коротко. Констатация факта.

- «Задача не сделана».
- «Когда ты её закроешь сегодня?»

Фокус: не на причине → на действии.

Если сотрудник системный, то ответ может быть таким:

«Люди — это часть работы, а не причина не выполнять задачи».

«Ты обязан уметь работать и с клиентами, и с задачами».

«Что ты изменишь прямо сейчас, чтобы это не повторилось дальше?»

Здесь появляется:

- рамка;
- ответственность.

Цель директора:

Не «поймать» сотрудника, не доказать, что он неправ.

Цель: перевести человека из ситуации оправдания в управляемую ситуацию.

Чтобы он начал думать так: «Как мне всё успеть?» вместо «Почему я не успел?».

Как обучить администратора?

Администраторы чаще всего копируют слабую модель. Им нужно дать чёткий алгоритм:

Шаг 1. Зафиксировать факт: «Задача не выполнена».

Шаг 2. Не обсуждать причину (даже если она реальная).

Шаг 3. Спросить про действие: «Когда сделаешь?», «Что изменишь?».

Шаг 4. Закрепить норму: «Поток клиентов — не причина не выполнять задачи».

Можно дать им формулу:

Факт — Действие — Срок — Повторяемость.

Сигнал уровня сотрудника:

Низкий: сотрудник реально не умеет распределять время, тонет в потоке, работает реактивно.

Средний: сотрудник умеет, но не хочет напрягаться, выбирает «проще оправдаться».

Высокий: такой сотрудник скажет иначе: «Был поток, но я закрою задачу в 16:00».

Вывод:

«Весь день люди» — это не проблема. Это обычная работа.

И разница между сильным и слабым продавцом здесь в одном: один использует большую нагрузку как оправдание, второй — как возможность.

2. «МНЕ НЕ ГОВОРИЛИ»

Это значит: «Я не знал».

На деле: «Я не пытался узнать»,

«Если мне не сказали лично, я не считаю это своей задачей»,

«Я работаю только по прямому указанию».

Эмоция:

— защита;

— уход от ответственности;

— иногда пассивное сопротивление: «Это не моя вина».

Риск:

Если не остановить, то:

— в коллективе и у сотрудника формируется модель: «не сказали — можно не делать»;

— директор превращается в «напоминалку»;

— сотрудники перестают думать самостоятельно;

— падает скорость работы команды.

В итоге: магазин работает только с «пинками».

Ошибка директора:

— начинать оправдываться: «Я же говорил на собрании...»;

— начинать доказывать: «Ты должен был это услышать»;

— брать вину на себя: «Ладно, в следующий раз скажу тебе отдельно».

Результат: сотрудник закрепляет позицию: «Если что, директор виноват».

Правильные ответы:

«Теперь ты знаешь».

«К какому времени сделаешь?»

Спокойно. Без обсуждения прошлого. Фокус — на действии сейчас.

Если ситуация повторяется, сказать:

— «Ты обязан сам отслеживать задачи и изменения».

— «Отсутствие информации — не причина не выполнять работу».

— «Что ты будешь делать, чтобы больше не попадать в эту ситуацию?»

Здесь добавляется требование к уровню сотрудника.

Цель директора — сместить мышление с «мне не сказали» на «я обязан узнать».

Сотрудник должен перейти из позиции исполнителя в позицию участника процесса.

Как обучить администратора?

— Не обсуждать, говорили о чём-то или нет.

— Зафиксировать задачу.

— Назначить срок: «Когда сделаешь?»

— Закрепить правило: «Ты сам отслеживаешь изменения».

Формула: «Не знал — Узнал — Сделал — Следишь сам».

Сигнал уровня сотрудника:

Низкий: ждёт прямых указаний, не проявляет инициативу.

Средний: сотрудник знает причину, но использует как оправдание.

Высокий: «Я не видел, сейчас проверю и закрою».

Вывод:

Оправдание «Мне не говорили» — это не про информацию.

Это про ответственность.

Сильный сотрудник ищет, слабый — ждёт, пока всё само как-нибудь решится.

3. «Я ЗАБЫЛ»

Сотрудник говорит:

«Я не контролирую свои задачи», «это для меня не было важным».

Эмоция:

— неловкость;

— защита;

— попытка смягчить ответственность.

Риск:

Закрепляется модель: «Забыл = нормально». Задачи начинают «теряться». Падает дисциплина во всей команде.

Ошибка директора — отвечать:

— «Ну, бывает».

— «Ладно, в следующий раз не забывай».

— «Почему ты забыл?»

Эти ответы узаконивают «забывчивость» сотрудников.

Правильные ответы:

— «Задача не сделана, когда закроешь?»

— «В работе нет „забыл“, есть система или её отсутствие».

— «Как ты будешь контролировать задачи дальше?»

Цель: перевести модель в систему контроля.

Как обучить администратора?

Формула реакции:

«Не сделал — Когда сделаешь? — Как запомнишь?»

Сигнал уровня сотрудника:

Низкий: сигнал живёт «в голове».

Средний: знает, но он не системный.

Сильный уровень ответит: «Зафиксировал, сделаю в...»

Вывод:

«Я забыл» — это не ошибка памяти. Это отсутствие самоконтроля.

4. «ЭТО НЕ МОЯ ЗАДАЧА»

Сотрудник говорит: «Это не входит в мои обязанности».

На деле: «Я выбираю, что делать, а что — нет», «Я не готов брать больше, чем минимум», «Я отделяю себя от результата магазина».

Эмоция:

— защита границ;

— раздражение;

— иногда скрытый протест: «Меня перегружают».

Риск:

Если оставить без реакции, сформируется модель: «Делаю только своё». Исчезнет командная работа, задачи начнут «провисать» между людьми, всё чаще появляется фраза: «Это не ко мне».

Итог: никто не отвечает за общий результат.

Ошибка директора — начать спорить: «Нет, это твоя задача!». Или оправдываться: «Просто сегодня нужно помочь...». Не стоит и давить: «Делай, потому что я сказал».

Во всех таких случаях идёт борьба риторик, а не управление поведением.

Правильный ответ директора: «Сейчас это твоя задача».

Можно спросить: «Когда сделаешь?»

Или обойтись без объяснений и споров: есть задача — есть срок.

Если сотрудник системно сопротивляется, сказать:

«В магазине нет „не твоих задач“, есть общий результат».

«Ты работаешь не на список задач, а на итог смены».

«Если задача стоит, ты её берёшь».

Это задаёт уровень общения: от «моя зона» к «наша ответственность».

Цель директора — не заставлять что-то делать, а расширять ответственность сотрудника, чтобы он начал думать в русле: «Что нужно сделать?», а не «Чё это?».

Как обучить администратора?

Дать чёткий алгоритм:

— Не обсуждать, чья задача.

— Назначить исполнителя: «Ты делаешь».

— Зафиксировать срок: «К какому времени?».

— Закрепить норму: «Мы закрываем задачи, а не делим их».

Формула: «Есть задача — Есть ответственный — Есть срок».

Сигнал уровня сотрудника:

Низкий: он работает только по инструкции, избегает лишнего.

Средний: помогает выборочно.

Сильный: «Принял, сделаю», или «Сейчас закрою эту задачу и возьму следующую».

Фраза «Это не моя задача» — это не про обязанности.

Это про отказ от ответственности.

И в этот момент директор решает: в магазине будет или команда, или набор отдельных людей.

5. «Я ДУМАЛ, ЭТО ДЕЛАЕТ ДРУГАЯ СМЕНА»

Сотрудник говорит:

«Я не проверил», «Я переложил ответственность», «Я работаю на предположениях, а не на фактах».

Эмоция:

— защита;

— попытка «размыть» вину.

Риск:

У сотрудников закрепляется модель: «Можно не делать, если этим занимается „кто-то другой“», появляются «ничьи» задачи, провалы между сменами становятся нормой.

Ошибка директора — говорить:

— «А кто именно должен был?»

— «Почему ты так подумал?»

— «Нужно было уточнить...»

Разговор уходит в обсуждение вместо результата.

Правильный ответ:

«Задача не выполнена».

«Когда закроешь?»

Или:

«В работе не „думают“, а проверяют», «Если не уверен — значит, задача на тебе».

Цель — убрать манипуляцию «кто-то другой» и включить: «Проверил — сделал».

Как обучить администратора?

Формула:

«Сомневаешься — Проверяешь — Если не сделано, делаешь».

Сигнал уровня сотрудника:

Низкий: сотрудник живёт предположениями.

Средний: сотрудник знает, но ленится проверять.

Сильный: «Проверил, задача закрыта / беру на себя».

Вывод:

«Я думал...» — это про слабое управление.

В работе ценится не мнение, а проверка и результат.

6. «НЕ ОТРАБОТАЛ С ПОКУПАТЕЛЕМ, ПОТОМУ ЧТО У МЕНЯ ОБЕД»

Сотрудник хочет донести до руководства:

«Мой комфорт важнее клиента».

«Я работаю по формальному графику, а не на результат».

«Я не управляю ситуацией, я из неё выхожу».

Эмоция:

- защита границ;
- иногда раздражение.

Убеждение:

«Я имею право отдыхать».

Риск:

У сотрудников закрепляется модель: «Обед важнее клиента», теряются продажи, падает уровень сервиса, команда начинает «перебрасывать» клиентов друг на друга

Итог: клиент остаётся без внимания в самый важный момент.

Ошибка директора — говорить:

- «Ну да, обед — это важно...»
- «Надо было кого-то позвать»
- «Почему не передал клиента?»

Разбор уходит в детали.

Правильные ответы:

- «Клиент не отработан — это факт».
- «Как ты закроешь такие ситуации дальше?»
- «Обед — это пауза, а не причина бросать клиента».
- «Пока клиент в контакте, ты с ним работаешь или передаёшь».
- «Что ты сделаешь в следующий раз в такой ситуации?»

Цель — поставить приоритет: сначала клиент — потом всё остальное. Надо побудить сотрудника не «уходить», а передавать клиента или завершать сделку.

Как обучить администратора?

Дать чёткое правило:

- Есть клиент — ты с ним до логического конца или передаёшь его другому сотруднику.

Формула: «Клиент — завершил/передал — потом обед».

Сигнал уровня сотрудника:

Низкий: сотрудник уходит «по расписанию», игнорируя клиента.

Средний: сотрудник понимает, что обед — это не оправдание, чтобы бросить покупателя, но не всегда контролирует себя.

Сильный: сотрудник передал клиента и ушёл на обед или закрыл продажу, потом ушёл.

Вывод:

Обед — это норма. Но клиент — это работа.

Сильный сотрудник управляет моментом, а слабый — подчиняется расписанию.

7. «МЕНЯ ЭТОМУ НЕ УЧИЛИ»

Сотрудник говорит:

- «Я не умею и не хочу брать ответственность за это».
- «Я жду, что меня будут обучать, а не учусь сам».
- «Без инструкции я не действую».

Эмоция:

- неуверенность;
- защита;

— иногда есть скрытое сопротивление: «Я не обязан это уметь».

Риск:

У сотрудников закрепляется модель поведения: «Не учили — не делаю». Сотрудник перестаёт развиваться, любая новая задача вызывает ступор, директор становится «постоянным тренером».

Итог: команда не растёт и тормозит любые изменения.

Ошибка директора — говорить:

— «Я тебя сейчас научу...»

— «Мы это проходили»

— «Почему ты не спросил?»

Директор уходит в обучение вместо управления и закрепляет зависимость.

Правильные ответы:

«Теперь ты знаешь, что это нужно делать».

«Когда разберёшься и закроешь?»

«В работе ты отвечаешь не только за то, чему тебя учили, а за результат».

«Если не умеешь, то разбираешься и делаешь».

«Что ты сделаешь, чтобы научиться этому сегодня?»

Цель — перевести сотрудника из состояния: «Меня учат» в «Я учусь».

Как обучить администратора?

Формула: «Не умеешь — Разобрался — Сделал — Применяешь».

И правило: не решать за сотрудника, а направлять его к решению.

Сигнал уровня сотрудника:

Низкий: сотрудник ждёт инструкций.

Средний: сотрудник может сделать, но избегает этого.

Сильный: «Не делал раньше, но разберусь и выполню».

Вывод:

«Меня этому не учили» — это не про навык.

Это про отказ учиться.

8. «Я НЕ СДАЛ ВОВРЕМЯ, ПОТОМУ ЧТО НЕ УСПЕЛ»

Сотрудник говорит:

— «Я не рассчитал время».

— «Я не выставил приоритеты».

— «Я реагировал, а не планировал».

По сути, задача сорвана из-за отсутствия контроля.

Эмоция:

— защита;

— лёгкое оправдание;

— иногда растерянность («Я старался, но не вышло»).

Риск:

У сотрудников закрепляется модель поведения: «Не успел = нормально», дедлайны перестают что-то значить, падает дисциплина, появляются системные срывы задач.

Итог: магазин начинает жить без чётких сроков.

Ошибка директора — говорить:

«Почему не успел?»

«Нужно было быстрее»

«Ты плохо работаешь».

Разговор уходит в причины и эмоции, сотрудник учится объяснять, а не планировать.

Правильные ответы:

«Срок сорван — это факт».

«Когда закроешь задачу?»

«„Не успел“ — это ошибка планирования, а не причина».

«Какие задачи ты уберёшь или перераспредишь, чтобы уложиться в срок?»

«Что изменишь в работе, чтобы это не повторилось?»

Цель — перевести мышление с «не успел» на «как успею?».

Нужно научить управлять:

— временем;

— приоритетами;

— нагрузкой.

Как обучить администратора?

Формула: «Есть срок — Планируешь — Контролируешь — Предупреждаешь заранее».

Ключевое правило: если не успеваешь, говоришь об этом ДО дедлайна, а не после.

Сигнал уровня сотрудника:

Низкий: сотрудник не чувствует сроки.

Средний: знает о последствиях и как правильно надо предупреждать о рисках не уложиться вовремя. Но полагается на то, что «пронесёт».

Сильный: «Не укладываюсь, предупреждаю заранее и предлагаю решение».

Вывод:

«Не успел» — это не причина, это отсутствие управления своим временем.

Глава 2. Манипуляции зарплатой

9. «МНЕ ЗА ЭТО НЕ ПЛАТЯТ»

Сотрудник говорит:

- «Я делаю только минимум».
- «Я не связываю себя с результатом магазина».
- «Дополнительная ответственность для меня — лишняя нагрузка».

Иногда так: «Я не чувствую справедливости в оплате».

Эмоция:

- раздражение;
- обида;
- защита («Меня используют»).

Риск:

У сотрудников закрепляется модель поведения: «Нет оплаты — не делаю», исчезает инициатива, члены команды перестают помогать друг другу, любое «чуть больше» вызывает сопротивление.

Итог: магазин работает на минимуме, без гибкости.

Ошибка директора — говорить:

- «Мы всем за это не платим».
- «Это входит в обязанности».
- «Не нравится — уходи».

Конфликт усиливается, доверие падает, сотрудник ещё сильнее закрывается.

Правильные ответы:

- «Сейчас эта задача есть, её нужно выполнить».
- «К какому времени закроешь?»

Без обсуждения денег в моменте. Фокус — на задаче.

«В работе оплачивается результат, а не список „моё — не моё“».

«Если ты хочешь больше зарабатывать, то берёшь больше ответственности».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.